

2000. – 432 с

7. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб: Питер, 2000. – 416 с.

8. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Уч. пособие. – 5-е изд., стереотип. – Минск: Новое знание, 2002. – 336 с.

9. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основы менеджменту. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.

Отримано 14.09.2004

УДК 658.012.32

Ю.Є.ЖУКОВ

Харківський національний економічний університет

РОЗРОБКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АЛЬЯНСАМИ

Розглядаються умови появи групових об'єднань підприємств й подано методичні підходи щодо створення системи управління альянсами. Визначено напрямки аналізу взаємодії підприємств, запропоновано послідовність створення й обґрунтовано вимоги до функціонування стратегічних альянсів.

У сучасних умовах ринкової економіки акціонерні товариства є однією з найбільш поширених форм організації колективної підприємницької діяльності. Використання акціонерної форми господарювання набуває найбільшої ефективності при створенні великих підприємств, діяльність яких потребує залучення значних інвестицій в основний капітал. У той же час підприємства часто не йдуть на повне злиття, а створюють той чи інший механізм взаємодії, що дозволяє їм зберегти статус юридичної особи й при цьому співпрацювати з іншими підприємствами.

Останнім часом багато дослідників відзначають, що у великих вертикально інтегрованих організаціях відбуваються фундаментальні зміни пов'язані зі зниженням ролі акціонерної форми контролю (холдингов, перехресних володінь акціями) й підвищення ролі міжфірмової взаємодії [3, 8]. Традиційні ієрархічні й бюрократичні форми організації й управління в більшості випадків не відповідають зростим вимогам до сучасних підприємств відносно їх спроможності до швидких змін, навчання й модернізації [1]. Деякі автори навіть відзначають, що сучасне підприємство слід розглядати лише як підрозділ у складі неформальної бізнес-групи, а всі взаємини між економічними агентами в економіці відбуваються не між підприємствами-юридичними особами, а між неформальними бізнес-групами, які, як правило, не мають закріпленого юридичного статусу [5, 6].

Підприємства, які диверсифікують свій бізнес через поглинання або створення нових бізнес-одиниць, прагнуть, комбінуючи різні на-

прямки бізнесу, забезпечити синергетичний ефект [4]. Більшість вчених-економістів вважають, що основним способом розширення обсягів виробничо-господарської діяльності й забезпечення розвитку підприємств є комбінування базових компетенцій за допомогою зливань і поглинань. Проте в [7] відзначається, що 61% зливань не окупає вкладені кошти, 57% поглинутих підприємств відстають у своєму розвитку від решти суб'єктів ринку, менше 20% компаній, які об'єдналися, досягають бажаних цілей; 53% крупніших зливань і поглинань призводять до зменшення акціонерної вартості компанії, 30% – практично на неї не впливають і лише 17% – утворюють. Таким чином, під впливом глобальних макроекономічних факторів ефективність такого підходу істотно знижується, обумовлюючи розвиток стратегічних альянсів як принципово нового виду партнерських відносин.

У разі зливання або поглинання компаній, якими супроводжується утворення більшості наявних в національній економіці інтеграційних об'єднань, підприємства втрачають свою індивідуальність, утворюють спільну структуру, маючи лише загальні цілі. Альянси, на відміну від зливань і поглинань, включають підприємства, які не дивлячись на те, що вони були об'єднані для досягнення спільних цілей, не втрачають своєї стратегічної автономності й залишаються відповідати власним інтересам (рис.1).

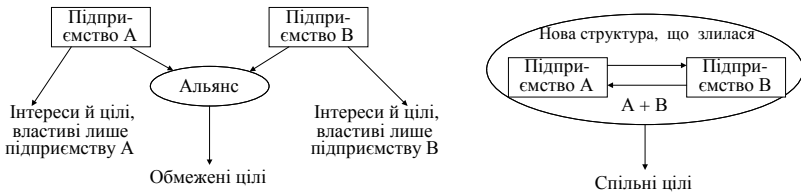


Рис.1 – Схематичне зображення альянсу та зливання підприємств

Водночас альянс на відміну від простих партнерських відносин повинен відповідати певним умовам. Так, мотивація діяльності альянсу повинна відповідати стратегіям компаній-партнерів, а всередині альянсу слід акумулювати знання та обмінюватися досвідом. Крім того, на відміну від традиційних видів інтеграційних структур альянси можуть не мати особливої юридичної форми. За попередніми оцінками [2] у світі сформовано приблизно 20000 стратегічних альянсів. Більшість з них ініційовано підприємствами розвинених країн світу, хоча, зрозуміло, означені тенденції притаманні й національній економіці.

Отже, метою даної роботи є теоретичне обґрунтування й розробка методичних рекомендацій, спрямованих на покращення процесу гру-

пового об'єднання підприємств (концептуалізацію альянсу) й створення відповідної системи інтегрованого управління.

На нашу думку, стратегічним альянсом не можна вважати будь-яке об'єднання підприємств. Як свідчить рис.2, стратегічні альянси передбачають лише ефективне співробітництво підприємств, яке забезпечує тривалу взаємодію й досягнення спільно встановлених стратегічних цілей.

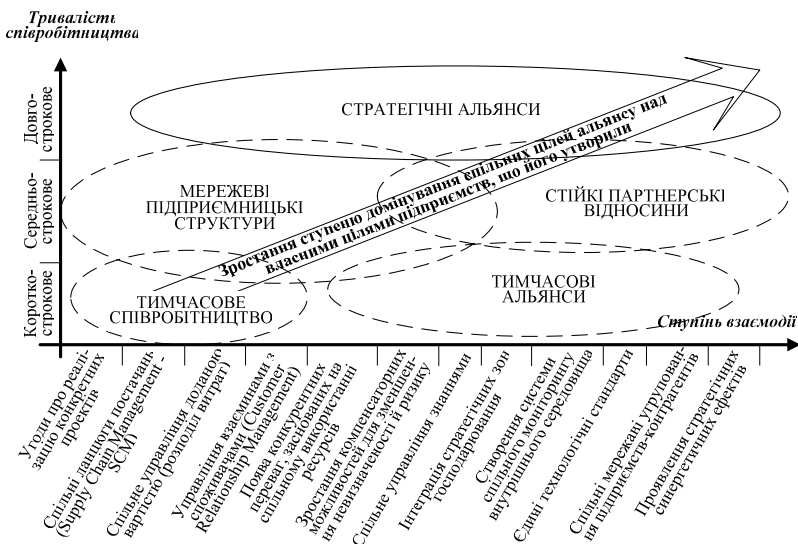


Рис.2 – Визначення й класифікація альянсів

Причини, за якими підприємства можуть утворювати альянси, досить різноманітні. Ними можуть бути створення більш дієвої збутової мережі; диверсифікація напрямків діяльності; формування виробничо-збутових ланцюгів; оптимізація структури управління; виділення різних типів господарських центрів; освоєння власних внутріфірмових ринків; вдосконалення систем податкового й фінансового планування; розвиток зовнішньоекономічної діяльності; зростання стійкості й протидія ризикам; зростання іміджу. Проте, на наш погляд, основою для управління альянсами є процес навчання, створення й управління знаннями. У кожному випадку створення альянсу ініціюється яким-небудь підприємством й передбачає певну послідовність дій, наведену в узагальненому вигляді на рис.3.

Оскільки в межах альянсу поєднуються декілька незалежних під-

приємств, то в результаті часто стає наявність декількох керівних центрів, які повинні спільно приймати рішення стосовно напрямків реалізації проекту або спільного розвитку. Саме наявність багатьох керівних центрів й робить управління альянсом більш складним у порівнянні з організацією зі звичайною ієрархічною структурою, оскільки навіть для швидкого вирішення проблемного питання потрібна згода всіх партнерів.

Однією з особливостей альянсу, яку слід враховувати в процесі управління, є те, що інтереси та цілі підприємств, які входять до альянсу, найчастіше суперечать один одному. Інша особливість альянсів полягає в тому, що один партнер може укріпити свої конкурентні переваги за рахунок іншого. Також, на відміну від зливань та поглинань, важливою характеристикою альянсів є оборотність тих прийнятих стратегічних рішень, в результаті яких виникає нестабільність і втрата ефективності.

Розробляючи систему управління альянсами, необхідно перш за все визначити їхню типологію. Їх можна розподілити на кілька категорій, які практично нічим не нагадують одна одну. Отже, альянси можуть виникати як між підприємствами-конкурентами, так і у формі міжгалузевих угод. Останні встановлюються між підприємствами, які не тільки відносяться до різних секторів економіки, але й випускають продукцію, не пов'язану єдиним виробничим процесом. Тобто підприємства не вступають ні в конкурентні відносини, ні у відносини поставальника-клієнта, однак розвиток двох різних галузей виробництва сприяє технологічній або комерційній конвергенції, більшому обміну інформацією, створенню спеціалізованої інфраструктури й появи ефекту комерційної й технологічної синергії.

Кожний альянс в умовах конкурентного ринкового середовища повинен намагатися збільшити число конкурентних переваг на своєму ринку, проте стратегії альянсів обумовлюють корінне перетворення управлінської практики. Тепер усі стратегічні рішення повинні прийматися разом з партнерами, а керівники управляти тими процесами, які дотепер не піддавалися повному контролю. Проявлення синергетичного ефекту від об'єднання підприємств потребує проведення особливого аналізу як сильних й слабих сторін, так і "відмінних можливостей" групи. Загальний підхід до проведення такого аналізу, на наш погляд, можна відобразити у вигляді рис.4.

Асиметрії між партнерами альянсу потребує детального розгляду під час здійснення інтегрованого управління, оскільки проблема конкуренції між підприємствами в даній ситуації приймає нову форму. Відтепер вона виступає у вигляді суперництва в рамках самого альян-

су, коли конкурентні відносини виникають вже не на ринку продукції. Мова йде про конкуренцію в рамках ринку активів, які підприємства прагнуть контролювати, та ринку прибутку, який вони бажали б перенаправляти з альянсу до себе. Саме це спонукує додатково аналізувати стратегію кожного партнера альянсу окремо, замість того, щоб розглядати альянс як єдине ціле.

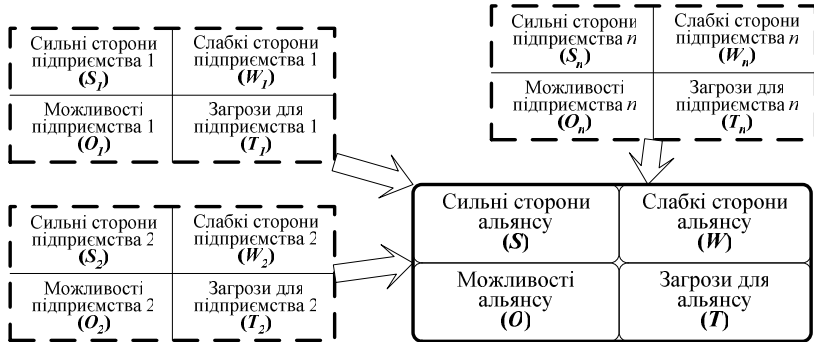


Рис.4 – Схема проведення SWOT аналізу для стратегічного альянсу

Питання асиметрії виникають під час управління кожним видом групового об'єднання. Якщо розглядати альянс не стільки як окрему компанію, скільки як систему взаємодії господарюючих суб'єктів, тоді він являтиме собою систему координації економічних агентів у процесі розподілу ресурсів. Таким чином альянс перетворюється на відокремлений від зовнішнього оточення ринок, який повинен функціонувати за моделлю досконалої конкуренції. Внутрішній ринок альянсу можна визначити як систему постачань, що здійснюються окремими підприємствами у межах єдиної макроструктури по специфічним трансферним цінам. Він може сформуватися в будь-якій макроструктурі, що поєднує безліч філій й юридичних осіб. Цілий ряд операцій, що формально є ринковими, фактично являє собою переміщення послуг у межах єдиної макроструктури. При цьому внутрішній ринок як сприяє максимізації доходів альянсу й досягненню більшої ефективності його функціонування, так і являє собою один з механізмів інтеграції окремих підприємств.

Проте таке функціонування альянсу буде утруднювати процес управління. У більшості випадків необхідне централізоване прийняття рішень про розподіл спільних ресурсів. Його вироблення можливе за допомогою запропонованої на рис.5 схеми оперативного управління альянсом з двох або більше підприємств (A_i), яка передбачає не форма-

льний контроль за виконанням спільних завдань, а створення умов для ефективного функціонування альянсу.

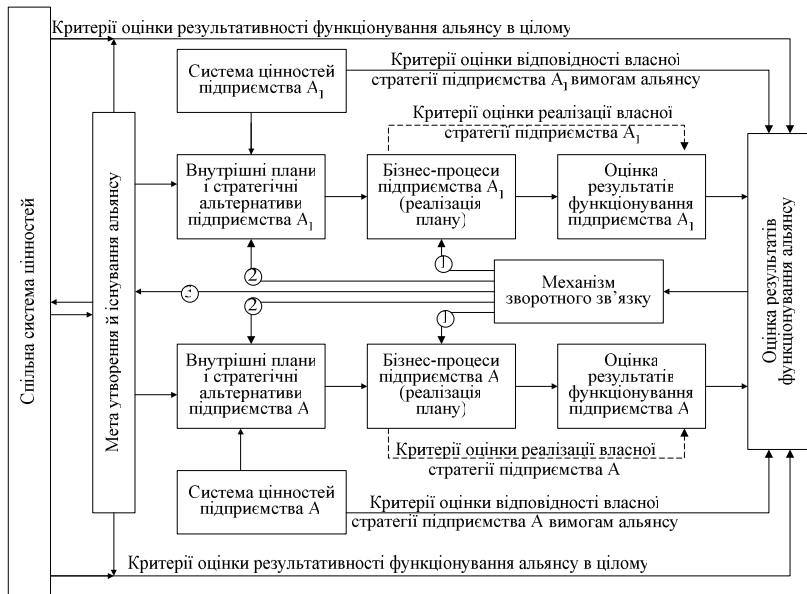


Рис.5 – Система оперативного управління альянсом

Гнучкість управління забезпечує механізм зворотного зв'язку, який містить три петлі зворотного зв'язку. Перша (реалізована всередині кожного окремого підприємства альянсу в межах власної системи управління) – забезпечує корегування поведінки підприємства як системи при її відхиленні від заданого власним внутрішнім планом стану та за умови, що план не суперечить загальним стратегічним цілям альянсу в цілому. Друга – призначена для зміни (перегляду) внутрішніх планів й стратегічних орієнтирів підприємств альянсу, якщо в процесі функціонування організації плани будуть суперечити цілям альянсу. Третя – передбачає корегування цілі існування альянсу або перегляд встановлених стратегічних альтернатив. Її наявність обґрунтовується спільною системою цінностей підприємств альянсу. В процесі зворотного зв'язку даного типу можливий перегляд окрім встановлених цілей ще й структури альянсу та складу підприємств, що входять до нього. Велика кількість зворотних зв'язків утворює передумови з'явлення синергетичних тенденцій між підприємствами альянсу та орієнтують їх на саморозвиток.

Запропонована схема управління більш орієнтована на структури органічного типу, які зараз займають переважне положення відносно організацій бюрократичного типу. Складність її реалізації компенсується можливістю впровадження на нестандартних організаційних структурах, які притаманні несиметричним альянсам й сітьовим підприємствам.

Функціонування схеми управління альянсом засновано на теорії економічної влади, яка вимагає в рамках інтегрованої групи виділяти відносини влади. Вони, в загальному вигляді, містять чотири компоненти: організаційна влада менеджменту в кожному підприємстві, що входить до складу альянсу; влада центрального елемента над іншими складовими частинами альянсу; влада групи на ринку, тобто ринкова влада; влада групи в економічній й суспільній системах у цілому, її вплив на політичні й соціальні явища. При цьому створюється специфічний владний простір, у якому центральний елемент групи контролює основні аспекти діяльності всіх економічних агентів. Таким чином утворюється координаційний центр прийняття рішень, як це було подано на рис.4. Проте, не у кожному випадку об'єднання підприємств в альянс можливе виділення єдиного центру.

Таким чином, потребують подальшого розгляду питання визначення джерел фінансування координаційного центру й створення системи взаємного моніторингу, яка передбачає певну відкритість інформації про внутрішнє середовище між членами альянсу, що утруднюється у разі створення альянсу підприємствами-конкурентами.

1. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление. – М.: Омега-Л, 2004. – 472 с.
2. Гарретт Б., Дюссож П. Стратегические альянсы: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 332 с.
3. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: Изд. дом "Вильямс", 2003. – 240 с.
4. Кемпбелл Э., Саммерс Лачс К. Стратегический синергизм. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 416 с.
5. Мэтьюз Р., Агеев А., Большаков З. Новая матрица, или логика стратегического превосходства. – М.: ОЛМА-ПРЕСС; Институт экономических стратегий, 2003. – 239 с.
6. Паринов С.И. К теории сетевой экономики. – Новосибирск: ИЭОПСО РАН, 2002. – 168 с.
7. Томилина Е. М&A: Ценность оценки // <http://www.energ.ru/articles/0031.pdf>.
8. Хэнфилд Р. Николс Э. Реорганизация цепей поставок. Создание интегрированных систем формирования ценности: Пер. с англ. – М.: Изд. дом "Вильямс", 2003. – 416 с.

Отримано 30.08.2004